

Grenzen der Vermarktung – Marketing zwischen Ökonomisierung und Gemeindeaufbau

Ralph Kunz

1. Ökonomisierung als Rahmenbedingung

1.1 Marktorientierung auch im Non-Profit-Bereich

Es gibt wohl kaum einen Zeitgenossen in unseren Breitengraden, der noch nicht begriffen hätte, dass auch Non-Profit-Organisationen sich mit der Rentabilität ihrer Betriebe, der professionellen Betreuung ihrer Kundschaft und der Vermarktung ihrer Produkte beschäftigen müssen. Spitäler, Opernhäuser, Universitäten, Fussballvereine oder Kirchen – alle sind sie dem Markt ausgesetzt. Ob Steuerzahler, Spender, Mäzene, Donatoren, Sympathisanten oder Mitglieder – alle verlangen sie, dass die Verantwortlichen die vorhandenen Ressourcen optimal einsetzen und den Gesamtnutzen maximieren.¹ Selbstverständlich gilt dies auch für alle Mitarbeiter dieser Organisationen. Menschen, die Dienstleistungen anbieten, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, dürften eigentlich keine prinzipiellen Einwände gegen Marketing erheben.

Marktorientierung ist dennoch nicht immer erwünscht. Wenn beispielsweise die Bildungsdirektion des Kantons Zürich beschliesst, den Bibelunterricht auf der Primarstufe aus Spargründen zu streichen, erhebt das Volk Widerspruch. Wenn es darum geht, mit Steuergeldern Kultur zu fördern, oder die schwierige Frage ansteht, wie weit das Engagement der öffentlichen Hand bei der medizinischen Grundversorgung gehen soll, wird aus der Ökonomie ein Politikum. Die Politik tritt auf die Bühne, wenn die Macht des Marktes eingedämmt oder die Marktdynamik in Richtung Allgemeinwohl gesteuert werden soll. Es darf nicht *alles* den marktwirtschaftlichen Gesetzen unterworfen werden.

Der Protest gegen die Herrschaft des Marktes in allen Sphären setzt ein Bewusstsein für seine Allgegenwart und seine Ambivalenz voraus. Das ist

¹ T. Jähnichen, «Kirche, Geld und Seelenheil», Theologische Anmerkungen zur ökonomischen Theorie der Religion, in: PTh 88 (1999), S. 218–237, hier S. 232.

geistesgeschichtlich betrachtet ein relatives junges Phänomen.² Ich reduziere diese komplexe Geschichte auf den Begriff der «Ökonomisierung» und verstehe darunter die für notwendig erachtete und zwiespältig empfundene Marktorientierung aller sozialen Systeme – privater und öffentlicher – als globale Rahmenbedingung unseres Handelns. Denn an der Tatsache, dass das ökonomische System zum Leitsystem westlicher Gesellschaften geworden ist, ändern wir nichts, ob wir das nun begrüßen, akzeptieren oder dagegen protestieren.

1.2 Das Dilemma der Kirchen

Die ökonomische Frage stellt sich früher oder später jeder Organisation – auch den Kirchen, die auf dem Markt bestehen müssen. Erstens befindet sich die Kirche als Sinnanbieterin in einer *Konkurrenzsituation*. Zweitens muss sie ökonomisch mit ihren Ressourcen umgehen, weil durch den Mitgliederschwind die *Mittel knapper* werden. Zwei grundlegende Steuerungsprobleme der Kirche lassen sich also ökonomisch auf den Punkt bringen: die *optimale Vermarktung kirchlicher Produkte* und die *optimale Verteilung der Ressourcen*.

Niemand stellt wohl ernsthaft in Frage, dass die kybernetische Diskussion unter Beachtung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen geführt werden muss. Ebenso klar ist, dass sich Kirchensteuerung nicht auf Kirchenmanagement reduzieren lässt. Nachhaltiges Ressourcenmanagement und kundenorientiertes Marketing sind zwar wichtig, aber eine ökonomistische Engführung hätte fatale Folgen für das Leben der Kirche.³ Denn die Kirche hat nicht nur einen Kundenstamm, sondern Mitglieder und sie hat nicht nur ein Angebot, sondern einen Auftrag. Dabei zeigt sich ein kirchenspezifisches Dilemma: Die Kirche darf sich nicht den Bedürfnissen der Mehrheit ihrer Mitglieder anpassen, die mit der christlichen Tradition nur noch ihre Mühe bekennen: Sie

² Nicht nur in der Kirche, auch in der Politik, der Medizin oder der Bildung, um nur drei zentrale Bereiche zu nennen, wird *kritisch* von der Ökonomisierung gesprochen. Die Diskussion der Ökonomisierung verläuft, so weit ich sehen kann, in allen relevanten Diskursen nach einem ähnlichem Grundmuster: In der Regel wird die Vormachtstellung der Wirtschaft beklagt und es wird die daraus resultierende Reduktion des Menschen auf den *homo oeconomicus* kritisiert. So argumentiert beispielsweise Jürgen Mittelstrass, *Zeitgemässe und unzeitgemässe Bildung*. Über die zwei Seiten der Ökonomisierung der Schule, in: NZZ 6. Juli 2000, S. 75.

³ Die Allokation knapper Mittel zur Verfolgung konkurrierender Güter ist zugleich ein Grundpfeiler des ökonomischen Verhaltens.

muss ihre Orientierungsfunktion wahrnehmen. Sie darf sich aber andererseits auch nicht auf die Kerngemeinde konzentrieren, wenn sie denn Volkskirche bleiben will.

1.3 Klärungen

Kann ein geschicktes Marketing die Kirche aus ihrem Dilemma befreien? Zweifellos bedarf es eines guten Kirchenmanagements. Gefragt ist aber auch eine grundsätzliche Verständigung darüber, welchen Sinn die Kirche eigentlich anbieten kann, wie er zustande kommt und in welcher Weise wirtschaftliches Denken die ekklesiologische Debatte begleiten soll. Das verlangt nach einer praktisch-theologischen Klärung.⁴

Einer der beiden Pole, die für einen solchen Klärungsversuch in den Blick kommen müssen, ist mit *Ökonomisierung* schon benannt. Den anderen Pol nenne ich *Gemeindeaufbau*. Gemeint ist damit die geistliche Dynamik, die den Leib Christi bewegt, aber auch das quantitative Wachstum und die qualitative Entwicklung einer Kirchengemeinde umfasst. Die Frage ist, wie die Kirchenleitung Marketing für das Ziel des Gemeindeaufbaus einspannen kann, ohne sich dem Markt zu unterwerfen. Um dieses Spannungsfeld besser zu verstehen, gehe ich auf eine Debatte ein, an der sich die praktisch-ekklesiologische Relevanz der Ökonomisierungs-Diskussion gut nachvollziehen lässt. Gegenstand der Debatte ist das so genannte «Evangelische München-Programm», das vor einigen Jahren in der Evangelischen Kirche Bayerns lanciert wurde. Es lohnt sich, die wichtigsten Forderungen dieses Programms anzusehen und auch seine Kritiker anzuhören (2.). In einem zweiten Schritt möchte ich auf das schillernde Phänomen der Ökonomisierung unter der Voraussetzung eingehen, dass weder die Verteufelung noch die Verklärung des Marktes angezeigt ist (3.). Ziel ist es, von der Fundamentalopposition der theologischen «Ökonomismus»-Kritik in einen Dialog mit der Ökonomie zu kommen, einen Dialog, der helfen kann, die Rolle des Marketing beim Aufbau der Gemeinde zu klären (4.).

⁴ Jähnichen a.a.O., S. 236 bringt es auf den Punkt, wenn er sagt: «Ökonomische Sichtweisen beginnen kirchliches Handeln mehr und mehr zu bestimmen, was angesichts der sich abzeichnenden neuen Konkurrenzsituation in diesem Bereich beinahe zwangsläufig ist. Eine entscheidende Herausforderung dürfte sein, ob und wie sich theologische Kompetenz, die zur ökonomischen Sicht eine alternative Weltwahrnehmung eröffnet, in diese Prozesse hinein vermitteln lässt.»

2. Das Evangelische München-Programm – ein kybernetischer Sündenfall?

2.1 Seitenblicke

2.1.1 McKinsey bei den Berliner Philharmonikern

Die Ökonomisierung der Lebenswelt ist kein kirchenspezifisches Problem. Manchmal hilft freilich ein Seitenblick, das Spezifische der eigenen Problemlage besser zu erkennen. Was würde beispielsweise herauskommen, wenn die Unternehmensberatung McKinsey bei den Berliner Philharmonikern gründlich über die Bücher gehen würde? Ich zitiere aus einem fiktiven McKinsey-Bericht, der ein reines Fantasieprodukt – Notabene eines Ökonomen – ist, aber gerade durch seine grotesken Übertreibungen ein Licht auf jene innerkirchlichen Irritationen wirft, die der wirkliche McKinsey-Bericht im Rahmen des München-Programms ausgelöst hat.

Die McKinsey-Leute kamen also und stellten bei den Philharmonikern fest, dass zwölf Geigen dasselbe spielen. Das sei unnötige Doppelarbeit. Grössere Lautstärke lasse sich auch technisch erreichen.⁵ Zwölf Geigen sind – mit Blick auf die Gehälter der Musiker! – eine gewaltige Ressourcenverschwendung. Die ökonomischere Lösung: Ein Virtuose wird elektronisch verstärkt. Der zweite Punkt im Bericht hat eine ähnliche Stossrichtung. Das Spielen von Zweiunddreissigstelnoten erfordere einen zu grossen Arbeitsaufwand. Es wird empfohlen, diese Noten sämtlich in Sechzehntelnoten zusammenzufassen. In einem weiteren Schritt wäre auch die Auflösung in Viertelnoten zu prüfen. Man könne so auch Musikschüler und weniger qualifizierte Kräfte beschäftigen. Schliesslich stellten die Spezialisten bei der Prüfung des Notenmaterials fest, dass in einigen Partien zu viel wiederholt wird. «Die Partituren sollten gründlich durchgearbeitet werden. Es dient keinem sinnvollem Zweck, wenn das Horn eine Passage wiederholt, mit der sich bereits die Geigen beschäftigen. Werden alle überflüssigen Passagen eliminiert, dann dauert das Konzert, das jetzt zwei Stunden in Anspruch nimmt, nur noch schätzungsweise zwanzig Minuten, so dass die Pause wegfallen kann.»⁶

⁵ O. Neuberger, McKinsey-Bericht über den Besuch bei den Berliner Philharmonikern, in: Orestes V. Trebeis (Hg.), *Nationalökonomologie*, Tübingen 1994, S. 206.

⁶ A.a.O.

2.1.2 Die Verzerrung ökonomischer Vernunft

Das falsche McKinsey-Beispiel vermittelt ein Zerrbild der ökonomischen Vernunft. Die Berater wollen um jeden Preis Kosten sparen und zerstören so die wirtschaftliche Basis der Philharmoniker. Es sind dumme Rechner, die der Kultur einen Strich durch die Rechnung machen. Sie bringen kein Taktgefühl für die Eigenheiten der musikalischen Tätigkeit auf. Sie haben nicht begriffen, dass Kultur kein reines Geschäft ist. Sie haben keinen Sinn dafür, dass Kultur die «Unterbrechung der Geschäfts-Thätigkeit» (Schleiermacher) darstellt. Musik lebt von nutzlosen verschwenderischen Wiederholungen. Und eine Konzertpause ist das Paradebeispiel für die verschwenderische Ineffizienz kulturellen Handelns, sozusagen der Gipfel der Unproduktivität.

Was würde wohl geschehen, wenn solche McKinsey-Leute die Kirche also eine Institution unter die Lupe nehmen würden, die in der Marktgesellschaft für die Unterbrechung der Geschäftstätigkeit einsteht? Eines scheint mir klar: Die Angst, dass echte Unternehmensberater in der Kirche ähnliche Ineffizienzen wie bei den Philharmonikern entdecken würden, ist real. Welchen Sinn hat es, dass Tausende von gut ausgebildeten und gut bezahlten Leuten sich Woche für Woche über viele Stunden daran machen, eine Predigt zu verfassen und zu halten? Ein Spezialist könnte eine Musterpredigt schreiben, die übers Internet verteilt und in den Gemeinden von Lektoren verlesen würde.⁷ Und weshalb leistet sich die Kirche eigentlich den Luxus einer hochdifferenzierten Theologie, die Tradition in Zweihundreissigstelnoten auslegt, wenn doch das Kirchenvolk mit Viertelnoten zufrieden ist?

2.2 Das Evangelische München-Programm

2.2.1 Das Projekt

Das Evangelische München-Programm wurde aufgrund einer echten McKinsey-Analyse erstellt. Das Schreckensbild hat sich nicht bestätigt. Die realen Wirtschaftsspezialisten sind nicht so borniert. Und trotzdem hat das Projekt vor einigen Jahren zu äusserst heftigen innerkirchlichen Reaktionen geführt. Ist das Ausdruck einer Angst, die mehr mit dem ökonomistischen Schreckgespenst als mit der Realität zu tun hat? Oder fehlte es den Initianten des München-Programms an Taktgefühl für die Eigenheiten des kirchlichen Handelns, an Musikgehör für die Unter- und Zwischentöne ihres Tuns? Um darüber zu

⁷ Initiativkreis «Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft» (Hg.), *Evangelium hören. Wider die Ökonomisierung der Kirche und die Praxisferne der Kirchenorganisation. Ein theologischer Ruf zur Erneuerung*, Nürnberg ²1999, S. 28.

einem Urteil zu kommen, verliere ich zuerst ein Wort über das Ergebnis der besagten Analyse und biete dann eine geraffte Darstellung der wichtigsten Neuerungsvorschläge.⁸

2.2.2 Analyse der Situation

Für das München-Programm wurden betriebswirtschaftliche Grundsätze angewendet, um eine *Optimierung* der kirchlichen Auftrags Erfüllung, d. h. der Kommunikation des Evangeliums in den Dimensionen Verkündigung, Diakonie und Gemeinschaftsbildung zu erreichen.⁹ Ausgangspunkt war eine Feststellung der Kernkompetenz aus Sicht der *Mitarbeiter* der evangelischen Kirche. Diese bestehe darin, die biblische Botschaft zeitnah und menschengerecht auszulegen. *Mitgliederbefragungen* zeigen aber, dass diese Kompetenz nicht zum Tragen kommt. Amtshandlungen und diakonisches Engagement werden zwar von einer Mehrheit der Mitgliedschaft als wichtige Dienstleistungen der Kirche bejaht, aber nur gerade ein Fünftel der Glaubenden sucht von sich aus den regelmässigen Kontakt zur Kirche. Rund zwei Drittel stehen der Institution sehr distanziert oder zumindest mit einer gewissen Skepsis gegenüber und reklamieren einen selbstdefinierten Glauben. Ein Zehntel schliesslich bezeichnet sich als Mitglied ohne Glauben, das kurz vor dem Absprung ist.¹⁰

Für die betriebliche Zukunft der Kirche verheissen diese Zahlen nichts Gutes. Die Prägestkraft der religiösen Kommunikation ist begrenzt, die Teilnahme an den Veranstaltungen gering, die Mitgliedschaft zu heterogen, und die ökonomische Basis ist bei sinkenden Einnahmen und steigenden Ausgaben mittelfristig gefährdet.¹¹ Das Ergebnis dieser Analyse macht deutlich, dass die bisherige Marketingstrategie der «unkoordinierten Breite» die Misere nicht beenden kann. Die Kirche für alle reagiert mit ihrem Angebot der

⁸ Herbert Lindner, *Spiritualität und Modernität. Das Evangelische München-Programm*, in: PTh 86 (1997), S. 244–264, hier S. 247. Der McKinsey-Bericht über das Dekanat München bildet die Grundlage des Projekts. In einer ersten Phase wurden zu den Themen Glaube, Kirche und Gemeindegearbeit eine repräsentative Mitgliederbefragung durchgeführt und zwei Gemeinden genauer analysiert. Die Ausgangsfrage war: Wie gut erfüllt die Kirche mit ihrer bisherigen Strategie ihren Auftrag? Auf Basis der Ergebnisse wurden in einer zweiten Projektphase Handlungsvorschläge für eine Neuausrichtung kirchlicher Arbeit in München erstellt.

⁹ A.a.O., S. 247f.

¹⁰ Vgl. dazu aktuelle Zahlen und Überlegungen für die Schweiz von R. J. Campiche, *Die zwei Gesichter der Religion*, Zürich 2004, bes. S. 168ff.

¹¹ Lindner, a.a.O., S. 248f.

Vielfalt orientierungs- und konzeptlos auf die heterogenen Bedürfnisse ihrer Mitglieder. Sie lässt sich dabei von der Hoffnung leiten, «dass Menschen [...] im Kontaktfeld der evangelischen Kirche bleiben, positive Erfahrungen machen und im Laufe ihres Lebens die Gelegenheit wahrnehmen, intensiver den Glauben weiterzuentwickeln»¹².

Das bleibt ein frommer Wunsch, wenn dieses Kontaktfeld nicht professionell gepflegt wird. Die professionelle Auftrags Erfüllung wird denn auch durch folgende institutionelle Defizite erheblich behindert:

- Zwischen den Gemeinden gibt es keine Absprache über Angebote.
- Es wird weder systematisch geplant noch genügend Zeit für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit aufgebracht.
- Die Mitarbeiter und Ehrenamtlichen sind zwar motiviert, aber für die Entfaltung ihrer Gaben und Begabungen gibt es keinen verlässlichen Rahmen.
- Die Organisation ist schwerfällig und unübersichtlich, die Leitungsstrukturen sind komplex und die Entscheidungsfindungen sind zu kompliziert.¹³

2.2.3 Vision – Programm – Leitbild

Es liegt auf der Hand, dass nur eine kompetente strategische Neuausrichtung diese Mängel beheben und eine Wende einleiten kann. Genau das sollte und wollte das München-Programm leisten.¹⁴ Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg ist die gemeinsame Vision, dass es der Evangelischen Kirche tatsächlich gelingt, im Markt der Deutungsangebote eine attraktive und bedeutsame Institution für die Kommunikation des Evangeliums zu bleiben. Das bedingt ein dreifaches Ja:

- inhaltlich zum *Glaubenthema*,
- organisatorisch zur *Institution* der Volkskirche und
- methodisch zu einem *Methodenrepertoire*, das sich in der Entwicklung anderer Non-Profit-Organisationen bewährt hat.¹⁵

¹² A.a.O., S. 249.

¹³ A.a.O., S. 250f.

¹⁴ A.a.O., S. 254. Der Anspruch ist nicht unbescheiden. Die geschlossene Gesamtsicht einer modernen und leistungsfähigen spirituellen Organisation soll eine neue Dimension in die Kirchenentwicklung der Nachkriegszeit bringen.

¹⁵ A.a.O., S. 253. Das Programm strebt eine Reorganisation der Leitungsstruktur des Dekanats und eine entsprechende Neuorganisation der Gemeindeleitung an. Lei-

Entsprechend muss das kybernetische Programm in drei Bereichen koordiniert und durchgesetzt werden¹⁶:

- Um die Handlungsfähigkeit wieder herzustellen, müssen die institutionellen Abläufe im Sinne eines *lean management* gestrafft werden.
- Um dem betriebsinternen institutionellen Pessimismus begegnen zu können, muss eine *corporate identity* gestiftet werden.
- Um das Programm überhaupt umsetzen zu können, muss primär in den *personalen Bereich* investiert werden.

Die generelle Stossrichtung dieser Strategien ist die Entwicklung von klaren Strukturen und stringenten Kommunikationswegen. Ihre Konsequenz ist eine Veränderung im volksskirchlichen *Leitbild* der Gemeinde. Dem alten Leitbild liegt das pfarrerzentrierte Modell zugrunde, das in kleinen überschaubaren Gemeinden mit einer dichten Kommunikation und hohen informellen Standards funktioniert hat. In weitmaschig gesteuerten Freiräumen konnten sich pastorale Persönlichkeiten selbstverantwortlich entfalten. Unter den gegenwärtigen Bedingungen sind hingegen Menschen gefragt, die gewillt sind, Leitungsverantwortung zu übernehmen und sich selbst leiten zu lassen.¹⁷

2.2.4 Die Stärken des München-Programms

Das alles ist in sich schlüssig: Die Kirchen haben ein Problem und die Organisationsentwicklung hat dafür die nötige Problemlösungskompetenz. Und weil diese Strategien in anderen Non-Profit-Organisationen erfolgreich eingesetzt worden sind, besteht die Hoffnung, dass man auch die Probleme der Grosskirchen so in den Griff bekommt.¹⁸ Man könnte auch sagen, dass die Ökonomisierung die Kirche dazu zwingt, unumgängliche und längst fällige Modernisierungsschritte zu gehen. Vor allem beinhaltet eine betriebswirtschaftliche Erneuerung mehr als nur eine rigide Rationalisierungsstrategie. Es geht, mit obigem Beispiel gesagt, nicht darum, die Zahl der Streicher zu reduzieren. Die Eingriffe sind subtiler. *Aus einer staatsanalog organisierten*

tung wird strikter in ihre strategische und operative Funktion unterteilt. Auf der Ebene der Gemeinde hat der Kirchenvorstand die rahmensetzende Entscheidungsbefugnis, das Gemeindeteam hingegen die durchführende Verantwortung. Um die Zusammenarbeit im Team und zwischen Stab und Team zu optimieren, werden in der Mitarbeiterentwicklung die individuellen Fähigkeiten gefördert.

¹⁶ Vgl. H. Lindner, Kirche am Ort. Ein Entwicklungsprogramm für Ortsgemeinden, Stuttgart 2000, S. 25ff.

¹⁷ Lindner, Spiritualität und Modernität, a.a.O., S. 260.

¹⁸ A.a.O., S. 245.

Institution soll eine moderne Organisation, aus gehorsamen Beamten sollen flexible Manager und aus treuen Brüdern fidele Kunden werden. Ebenso konsequent sind die Umfunktionierung der Verkündigung in eine zeitgemässe und lebensfreundliche Kommunikation, die Transformation der Aufopferungsdiakonie in eine professionelle soziale Dienstleistung und die Wandlung des Gottesdienstes in ein kulturelles Event mit hohem Erlebnisgehalt. Auch die Refokussierung des Angebotsportfolios auf die Glaubenthematik ist einleuchtend, weil in den anderen Bereichen – dem Bildungs-, Sozial- und Kulturbereich – andere Anbieter auf dem Plan sind. Für Herbert Lindner, einen der geistigen Väter des München-Programms, ist daher klar: Will die Kirche in Zukunft nicht nur eine bedeutungsarme Randexistenz führen, muss sie sich in diese Richtung bewegen.¹⁹

2.3 Der Initiativkreis «Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft»

2.3.1 Wider die Ökonomisierung der Kirche

Das sehen nicht alle so. Das München-Programm weckte Widerspruch – vor allem bei Theologen. Sie stossen sich u. a. am technischen Slang, mit dem die Modernisierung der Kirche forciert werden soll. Wenn statt Frömmigkeit Spiritualität angesagt ist, Predigt durch Inputs und Gottesdienste durch rituelle Events ersetzt werden sollen, wird Tradition geruchlos, glatt und gleitend. Aber bei so viel Geschmeidigkeit bekommen einige einen (theologischen Ausschlag). Zum Beispiel die Autoren des Initiativkreises «Kirche in der Wettbewerbsgesellschaft», der als Reaktion auf das München-Programm gegründet wurde.²⁰ Die Initianten geben Gegensteuer. Sie fordern nun bezeichnenderweise, dass sich die Kirche dem *Markt* nicht beugen dürfe. Der Ruf «wider die Ökonomisierung der Kirche» ist ein Ruf zur theologischen Erneuerung. Der strikte Gegensatz zwischen ökonomischen und theologischen Überlegungen bildet auch das Grundmuster der sechs Hauptpunkte der Schrift:

- Kirche ist ein Geschöpf und nicht die *Anbieterin* des Evangeliums. Alles was getan wird in der Kirche, ist Entfaltung des einen Amtes: Das Evangelium von Jesus Christus zu verkündigen und zu hören.
- Die Kirche ist eine hörende, lernende und konziliare Gemeinschaft. Eine Aufteilung in Anbieter und *Kunden* ist nicht sachgemäss, weil das Evangelium immer eine Gabe und nicht der Besitz der Kirche ist.

¹⁹ A.a.O., S. 263.

²⁰ Vgl. Evangelium hören, a.a.O.

- Die Kirchenleitung und -verwaltung sind in das Verkündigungsamt eingebunden, damit ihre Bürokratisierung und Anonymisierung verhindert wird.
- Die evangelische Kirche *ist* Gemeinde, sie *hat* sie nicht. Deshalb ist es ein theologischer Irrweg, wenn in den Programmen die Kirche als eigene Grösse gegenüber den Gemeinden auftritt und diese versucht von aussen zu entwickeln.
- Die missionarische Kirche lässt Menschen an der Freiheit des Evangeliums teilhaben und widersteht den herrschenden Denkgewohnheiten der Zeit.
- Schliesslich kann die Kirche ihren Auftrag nur dann wahrnehmen, wenn sie sich auf die konkreten Aufgaben konzentriert, anstatt ihre Energien in organisatorischen Planspielen zu verbrauchen.

Der Grundtenor dieser Schrift ist von der Überzeugung bestimmt, dass die betriebswirtschaftlichen Vorstellungen von Leitung und Personalführung nicht zum Wesen und Auftrag der Kirche passen. Die Aufgabe der Kirche, in allen Lebensbereichen aus dem Evangelium zu leben, lasse sich nicht wie ein Projekt gestalten und einer Ergebniskontrolle unterziehen. Die Kritiker meinen, dass die Kirche mit der Übernahme des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums Gefahr laufe, die Quelle ihrer eigenen geistlichen Erneuerung zu vergessen. Denn die Kirche gewinnt kein Profil dadurch, dass sie sich dem Zwang der Wettbewerbsgesellschaft beugt und sich selbst als attraktiv und relevant, als stark und durchsetzungsfähig präsentiert.

2.3.2 Der Ökonomisierung Grenzen setzen und die Grenzen der Kritik

Das sind Wahrheiten! Kritisiert wird mit starkem Geschütz der ökonomische Imperialismus.²¹ Im Visier ist der Ökonomismus. Wahr ist, dass der Markt das Evangelium zu dominieren beginnt, wenn in der Kirche der Widerstand gegen den Mammon und die Erinnerung an die göttliche Ökonomie schwächer oder gar gebrochen wird. Der Markt beginnt das theologische Denken zu erobern, dringt ins System ein, diktiert seine Regeln und zwingt die Verantwortlichen, seine Sprache zu sprechen. Diese Verwarlosung kritisieren die Propheten zu Recht.

Die Kritiker haben die positive Absicht, an die Grenzsetzung menschlichen Wirtschaftens durch die göttliche Ökonomie zu erinnern. Sie verwenden selbst die ökonomische Metaphorik um klarzustellen, dass der Mensch als

²¹ H. G. Nutzinger, Imperialistisches Sprachspiel. Möglichkeiten und Grenzen des «homo-oeconomicus»-Modells, in: EK 29 (1996), S. 256ff.

Teil des göttlichen Haushalts nicht völlig von der menschlichen Ökonomie vereinnahmt werden darf. Sie rechnen mit einem Wertverlust, der die Kirche teuer zu stehen kommt. Sie mahnen an, dass eine Kirche, die sich den Gesetzen des Marktes unterwirft, längerfristig ihren Kredit bei den Gläubigen verlieren wird. In den Augen der Kritiker ist das Evangelische München-Programm ein Kniefall vor der Macht des Marktes.

Die Argumentation gewinnt ihre Überzeugungskraft durch klare Grenzziehung und die begründete Sorge, dass die Wahrnehmung des kirchlichen Auftrags durch eine überbordende Anpassung an den Markt gefährdet werden könnte. Durch die steilen Entgegensetzungen gerät allerdings das Gespräch über die Zukunft der Kirche in eine Pattsituation, die nur noch Alternativen erkennen lässt. Die doppelte Herausforderung der Ökonomisierung wird auf eine Strategie der Anpassung oder eine Strategie der Ablehnung reduziert. Die Initianten der *theologischen* Erneuerung verweigern die Auseinandersetzung mit den Strategien einer betrieblichen Erneuerung. Sie verkennen dabei eine wesentliche Pointe des München-Programms, das die Wahrnehmung der Kirche als Non-Profit-Organisation konsequent durchhält.²² Im Unterschied zu gewinnorientierten Akteuren arbeiten diese primär *sachzielorientiert*.²³ Das München-Programm enthält also implizit die Behauptung, dass die ökonomische Vernunft für die Sache des Glaubens gewinnbringend instrumentalisiert werden kann. Die Fundamentalopposition hat dafür kein Gehör und macht aus dem «Markt» eine unheimliche Macht, der man nur gehorchen oder sich verweigern kann.

Dadurch entsteht eine falsche Alternative. Unterschiedliche Deutungen der Ökonomisierung prallen aufeinander. Für das Evangelische München-Programm ist die Ökonomisierung keine Gefahr, sondern Anlass zu einer längst fälligen Strukturanpassung, die auch andere Non-Profit-Organisationen durchführen müssen. Die Steigerung von Effektivität und Effizienz steht ja nicht im Widerspruch zum Organisationszweck, sondern dient der Auftragserfüllung. Kirchenmanagement und -marketing bedeutet in dieser Optik nicht zwingend, dass eine *marktförmige* Kirche anvisiert wird.

²² Lindner, a.a.O., S. 257. Es gibt allerdings auch einen Erfahrungsaustausch zwischen den beiden Organisationsformen, weil beide unter den Bedingungen des Marktes agieren.

²³ A.a.O.

3. Die Ökonomik der Religion im Kontext des Ökonomismus

3.1 Ökonomische Vernunft

3.1.1 Ökonomik, Ökonomisierung und Ökonomismus

Eines zeigt der innerbayrische Kirchenstreit sehr deutlich: Ökonomisierung ist so schillernd wie Modernisierung – jenes Schlagwort, das die Kirche im neunzehnten und zwanzigsten Jahrhundert begleitete. Im Kampf gegen einen übertriebenen *Modernismus* lernte man aber, zwischen notwendigen Strukturpassungen und Kulturkritik zu unterscheiden. Ich halte diese Analogie für hilfreich. Denn Ökonomisierung ist nicht gleichbedeutend mit *Ökonomismus* und sollte nicht verwechselt werden mit der Geisteshaltung, die den wirtschaftlichen Erfolg zur absoluten Maxime des Handelns erklärt.

Mit Ökonomisierung ist ein Aspekt unserer gegenwärtigen Modernisierungserfahrung beschrieben, in welcher der Ökonomismus gefährlich präsent ist. Die Organisation Kirche kann dieser Gefahr nicht ausweichen, sie muss ihr begegnen, indem sie sich mit den ökonomischen Regeln ihrer Steuerung kritisch auseinandersetzt. Gefragt ist also eine Kybernetik die *Ökonomisierung* als gesellschaftliche Rahmenbedingung anerkennt, aber gleichzeitig bereit ist, den drohenden *Ökonomismus* zu bekämpfen.²⁴

3.1.2 Sachgemäss und menschengerecht

Von dieser Warte aus betrachtet ist die Verzerrung der Wirklichkeit durch eine ökonomistische *Unvernunft*, wie sie uns der falsche McKinsey-Bericht vor Augen führte, für die Kybernetik durchaus interessant. Es wird klarer, welches Selbstreflexionspotential die ökonomische *Vernunft* hat. Eine Ökonomik, die den Menschen zum Opfer seines eigenen Wirtschaftens macht, kann weder gerecht noch sachgemäss sein. Eine Ökonomik hingegen, die dem Menschen *dient*, kommt zu Lösungen, die sachgemäss und menschengerecht sind.²⁵ Es gibt ethische Argumente gegen den grenzenlosen Ökonomismus. Nur wer die ökonomische Frage kompetent stellt, kann auch entscheiden, wo, wie und wann ökonomische Antworten unvernünftig werden.

Ökonomik definiert sich als eine durch ihre *Rationalitätsform* geprägte Sichtweise.²⁶ Deshalb können nicht nur der Staatshaushalt oder das Budget eines Fussballvereins, sondern auch die Ausgabenpolitik einer Kirche unter

²⁴ Zum Begriff der Kybernetik vgl. G. Breitenbach, *Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik*, Stuttgart 1994, S. 43 und S. 198f.

²⁵ Vgl. A. Rich, *Wirtschaftsethik*, Zürich 1987.

²⁶ Jähnichen, a.a.O., S. 218.

ökonomischen Perspektiven betrachtet und nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten beurteilt werden.²⁷ Das gilt streng genommen auch für einen Familienhaushalt. Jeder Bereich im Familienleben lässt sich ökonomisch betrachten, aber es ist nicht immer sinnvoll. Und ebenso verhält es sich auch mit dem Gemeindeleben. Darauf ist noch einzugehen, doch halten wir zunächst einmal fest:

Wer fragt, wie Kirche ihren Nutzen maximiert, ist noch lange kein Vertreter des Ökonomismus. Theologen tun daher gut daran, ökonomische Fragen und ökonomistische Antworten zu unterscheiden und nicht wie Don Quixote gegen Mühlen zu kämpfen. Denn nicht nur die Religionswissenschaft, sondern auch die Theologie, die nach Kirche fragt, ist ihrem Selbstverständnis nach weder diesem Gegenstandsbereich noch einer Methode, sondern eben ihrer Fragestellung verpflichtet, die universal ist.²⁸ Deshalb muss sich die Theologie, will sie den universalistischen Anspruch des Ökonomismus bekämpfen, mit der Ökonomik und mit einer ökonomischen Theorie der Religion auseinander setzen.

3.2 Eine ökonomische Theorie der Religion

3.2.1 Religiöses Kapital

Es ist unbestritten, dass eine ökonomische Interpretation Religion verfremdet. Das gilt freilich auch für die theologische Interpretation von Religion. Ihr Ausgangspunkt ist aber der einer *wahrheitsgemässen* Verzerrung. In dieser Verzerrung wird Religion idealtypisch zum *Glauben*. Kein Theologe wird nun ernsthaft behaupten wollen, dass er damit schon alles über christliche Religion gesagt hat. Ich gehe davon aus, dass eine ökonomische Interpretation Aspekte religiösen Handelns zum Vorschein bringt, die durch die theologische Kritik verdeckt werden.

Wenn es möglich ist, den *homo oeconomicus* als religiösen Menschen zu betrachten, sollte es auch möglich sein, den *homo religiosus* ökonomisch zu verstehen. Konstruktiv und kritisch zugleich sind diesbezüglich die Überlegungen zu einer ökonomischen Theorie der Religion von Traugott Jähnichen.

²⁷ A.a.O., S. 219.

²⁸ I. U. Dalferth, Theologie im Kontext der Religionswissenschaft. Selbstverständnis. Methoden und Aufgaben der Theologie und ihr Verhältnis zur Religionswissenschaft, in: ThLz 126 (2001), S. 3–20, hier S. 9: «[...] sie beschreibt das menschliche Leben im Horizont eines bestimmten Gottesverständnisses, indem sie sich in der Eigenperspektive des Glaubens reflexiv vom Glaubensvollzug distanziert, um dessen Lebensorientierung kritisch explizieren zu können.»

Der Perspektivenwechsel, der es ermöglicht, das Religiöse ökonomisch zu interpretieren, basiert erstens auf der Annahme, dass alles Irdische ein *knappes Gut* und nur das höchste Gut unerschöpflich ist. Zweitens setzt man voraus, dass Menschen aufgrund ihres Bewusstseins der Knappheit *berechnend* sind, dass sie also immer darauf bedacht sind, für sich den grösst möglichen Nutzen oder marginalen Nutzenentgang zu sichern.²⁹ Ziel des religiösen Gewinnstrebens ist in dieser Sichtweise der himmlische Lohn, eine Metapher, die ja auch im Wortschatz Jesu eine wichtige Rolle spielt.

Die Ökonomie verfremdet religiöses Handeln zum Tauschgeschäft. Der ökonomische Ansatz stellt für das Handeln der Kirchen als Anbieter religiöser Güter ein interessantes, wenn auch nicht unproblematisches Interpretationsangebot bereit.³⁰ Das gilt besonders dann, wenn neben dem Heilmotiv das Konsummotiv berücksichtigt wird. Religiöse Veranstaltungen haben einen gewissen Erlebniswert. Je mehr eine Kirche den Erlebniswert ihrer Veranstaltungen steigern kann, desto eher kann sie auf die «Kundentreue» ihrer Mitglieder zählen. Für den Erfolg der kirchlichen Angebote ist es aber auch entscheidend, dass ihre Erfahrungsgüter – Erziehung, soziale Dienste, Kultur und Bildung – über das religiöse Aussagesystem mit dem Glaubensgut verknüpft werden können.

Bemerkenswert sind diesbezüglich die Ergebnisse von Untersuchungen in den USA, die den Erfolg unterschiedlicher kirchlicher Strategien zum Gegenstand haben. Insgesamt schneiden nämlich Denominationen, die ihre Zugangsbedingungen möglichst streng bestimmen, besser ab als liberale «Mainline»-Kirchen. Die höheren Eintrittskosten wirken sich positiv auf die Beteiligung der Mitglieder aus und steigern den Erlebniswert der Veranstaltungen. Aus ökonomischem Blickwinkel handelt es sich de facto um die positiven Effekte einer Überwindung der Monopolsituation.³¹

Die Untersuchungen widerlegen den Trugschluss, dass marktfähige Kirche automatisch zum Spielball der Konsumentenwünsche werde. Im Gegenteil: Eine Kirche, die alle Wünsche befriedigen will, befriedigt am Schluss niemanden. Aus solchen Untersuchungen Strategien für die Kirchenleitung ableiten zu wollen, wäre aber mehr als problematisch.³² Nach Jähnichen geht es in der ökonomischen Theorie der Religion um eine der empirischen Überprüfung zugängliche Erklärung menschlichen Verhaltens, nicht um dessen Bewertung und nicht um eine mögliche Verwertung dieser Daten.

²⁹ Jähnichen, a.a.O., S. 219.

³⁰ A.a.O., S. 231ff.

³¹ A.a.O., S. 234.

³² A.a.O., S. 223.

3.2.2 Divergenzen

Die Prämissen der ökonomischen Erklärung religiösen Verhaltens sind nämlich der theologischen Interpretation des Glaubens diametral entgegengesetzt. Werden die beiden Grundannahmen der Knappheit und der Nutzenmaximierung auf den Glauben angewendet, gerät dieser aus evangelischer Perspektive betrachtet in Teufels Küche. Dass Zeit ein knappes Gut sein soll, ist ein soziales Konstrukt, das sich nicht ohne Weiteres auf die Endlichkeit der Lebenszeit zurückführen lässt.³³ Zeit ist nicht knapp, sie ist *geschenkt* und gewährt. Religiöses Verhalten zielt demnach nicht auf eine *Vermehrung* der Zeit, sondern auf die *Steigerung* von Lebendigkeit durch *Konzentration* auf Gott, der Leben schenkt. Ewiges Leben ist Leben in Fülle oder Überfülle, weil Gottes Güte *mehr* ist als Kompensation von Mangelserfahrung. Der theologische Perspektivenwechsel beinhaltet zudem einen Subjektwechsel. Es ist ein «fröhlicher Tausch». Buchhalterisch betrachtet handelt Gott unökonomisch. Denn er lässt nicht nur seine Sonne aufgehen über Gute und Böse (Mt 5,45) und sorgt dafür, dass das Korn, das auf guten Boden fällt, hundertfach Frucht trägt (Mt 13,8). Den Gipfel seiner verschwenderischen Haushaltspolitik bildet ein eigenartiges Lohnsystem. Gott gibt den Letzten denselben Sold, wie den Ersten (Mt 20,15). Gottes Heilshandeln ist also als eine «Ökonomie der Gabe» zu sehen, welche einer «Logik der Überfülle» folgt. Sie ist der «rechenhaften Entsprechungslogik der Alltagsethik völlig entgegengesetzt»³⁴.

Wer das nicht versteht, hat das Evangelium nicht begriffen und hängt einem religiös verzerrten Glaubensverständnis an. Denn der rechnende Geist ist theologisch gesprochen eine Sünde. Wer sein Leben gewinnen will, verliert es. Wer bei Gott eine Krämerseele vermutet, hat seinen Lohn dahin. Wer meint, Gott führt Buch, muss mit allem rechnen. Der auf sich selbst fixierte religiöse *homo oeconomicus* entpuppt sich als *homo incurvatus in se ipsum*.³⁵ Diese theologische Kritik des Sünders, der sich verrechnet, stellt aber nicht den Markt in Frage.

³³ A.a.O., S. 225.

³⁴ Jähnichen, a.a.O., S. 226.

³⁵ Huldrych Zwingli (in: T. Brunnschweiler/S. Lutz (Hgg.), Schriften. Huldrych Zwingli, Zürich 1995, Bd. 1, S. 200) stellt in seiner Ethik «Göttliche und menschliche Gerechtigkeit» (1523) einen kausalen Zusammenhang zwischen der menschlichen Sünde und Ökonomie des Menschen her: «Daraus, dass alles zu Privateigentum geworden ist, lernen wir alle, dass wir Sünder sind.»

3.3 Die Kirche auf dem religiösen Markt

Das spannungsvolle Verhältnis zwischen berechnender Religion und unbezahlbarem Glauben lässt vielmehr die Frage nach dem Sinn und dem Nutzen des Kirchenmarketings noch einmal aufkommen. Was nützte es der Kirche, wenn sie Marktanteile gewänne und dabei das Gottvertrauen verlöre? Die kybernetische Herausforderung in der Situation der Ökonomisierung sehe ich eben darin, dass die Leitung der Kirche ihre Botschaft so kommunizieren muss, dass sie in der Konkurrenz mit anderen Sinnanbietern Erfolg hat *und* dabei die wahren Kosten nicht verleugnet. Man kann Glauben nicht konsumieren und man kann ihn nicht kaufen. Das Angebot der Kirche ist unglaublich schwierig zu vermitteln, obwohl es umsonst ist.

Die theologisch reflektierte ökonomische Theorie der Religion hilft, die *unbezahlbare Armut des Evangeliums* zu entdecken. Ihre Prämissen – die knappen Güter und der berechnende *homo oeconomicus* – sind nicht einfach falsche Annahmen, sondern bringen die theologischen Kritik am *homo religiosus* auf den Punkt. Religion als Warentausch praktiziert und verstanden zerstört die Basis der Gottesbeziehung. Deshalb bedeutet das Aufrechnen einer menschlichen Leistung oder Gott zuzutrauen, dass er mit mir abrechnen will, einen Vertrauensbruch mit der göttlichen Ökonomie. Die Kunst der besonnenen Kirchenleitung müsste demnach darin bestehen, die Botschaft von der Fülle so zu kommunizieren, dass Vertrauen in Gottes Haushalt möglich wird.³⁶ Denn die Kirche ist keine Anbieterin im Sinne des Marktmodells, weil das Glaubensgut kein Angebot, sondern eine Gabe ist, die der empfängt, der sich keine Sorgen um sein Heil (mehr) macht.³⁷

Es spricht nichts dagegen, dass die Kirche mit dieser Botschaft auf dem religiösen Markt auftritt. Sie wird das Evangelium allerdings nur dann glaubwürdig kommunizieren können, wenn sie sich als komplexes System wahrnimmt, in dem marktkritische und marktförmige Rationalitäten aufeinanderstossen. Das macht Differenzierungen auf der Ebene des strategischen Managements nötig.

³⁶ Jähnichen, a.a.O., S. 235.

³⁷ Wenn – prinzipiell gesagt – die ökonomische Sichtweise kirchlicher Organisationsstrukturen rein pragmatisch, kritiklos und ohne theologische und methodische Reflexion geschieht, «besteht die Gefahr einer theologisch nicht zu rechtfertigenden Dominanz des Markt- bzw. Effizienzdenkens.» Vgl. dazu Jähnichen, a.a.O., S. 235 und Breitenbach, a.a.O., S. 39

4. Oikodomische Relevanz der Ökonomismuskritik

4.1 Zwei Anwendungen

4.1.1 Leitbild

Die praktische Relevanz der Ökonomismuskritik soll anhand zweier Beispiele – wenigstens skizzenhaft – konkretisiert werden.

Ein *Leitbildprozess* ist ein Instrument der Organisationsentwicklung, das auch für den Gemeindeaufbau sinnvoll eingesetzt werden kann. Die Chance wird vertan, wenn das Leitbild nicht dazu verwendet wird, eine *theologische Erneuerung* in der Gemeinde in Gang zu bringen. Denn es geht weder darum, den grössten gemeinsamen Nenner einer heterogenen Anbieterschaft zu finden, noch darum, die nettesten Formulierungen für eine mögliche Käufererschaft auf Hochglanz zu bringen.³⁸ Ein Leitbild ist ein Instrument, das, wenn es gut gespielt wird, die Sechzehntelnoten des Glaubens zum Klingen bringen und die Freude am Evangelium wecken kann.

Die Einsicht, dass die Kirche kein evangelisches Produkt hat, sondern eine Geschöpf des Evangeliums ist, ist also kein Argument gegen ein Leitbild, sondern ein Inhalt, der *im* Leitbild formuliert werden muss, und zwar so, dass ihn auch Nichttheologen verstehen. Ein evangelisches Leitbild ist immer auch ein *Armutszeugnis*, weil es deutlich macht, dass die Gnade kein Kundengeschenk der Landeskirche ist und weder Gott noch Kirche Anbieter sind.³⁹ Das Armutszeugnis ist deshalb keine Demutsgeste oder eine Erniedrigungsstrategie. Es vermittelt vielmehr eine Botschaft, die im religiösen Markt einzigartig ist: Wir von der Kirche sind stolze Habenichtse. Wir haben nichts zu bieten, weil wir alles umsonst bekommen haben, wir sind Bettler, weil wir den Überfluss der Gnade nicht horten können. Die Botschafter der Kirche

³⁸ Vgl. Heidelberger Katechismus § 1: «Dass ich mit Leib und Seele im Leben und im Sterben nicht mir, sondern meinem getreuen Heiland Jesus Christus gehöre. Er hat mit seinem teuren Blut für alle meine Sünden vollkommen bezahlt und mich aus aller Gewalt des Teufels erlöst.» «Erkaufen» wird synonym zu «erlösen» oder «auslösen» verwendet: Sachlicher Hintergrund ist der Verlust der Leibeigenschaft durch Schuldversklavung. Christen sind demnach keine Käufer und die Kirche ist kein religiöser Markt, weil der seltsame Käufer alles aufgekauft und alles abgekauft hat, was den religiösen Handel florieren lässt.

³⁹ Wer das Geschenk der göttlichen Gnade annimmt, erfährt die Nachfrage eines geheimnisvollen Käufers, der bereit ist, den höchsten Preis zu zahlen. Die ökonomische Metapher, «ihr seid teuer erkauft» (1 Kor 6,20; 7,23) versinnbildlicht das Liebesopfer des «Herrn», der seinen eigenen Sohn hingab (Joh 3,6) und das Selbstopfer des «Knechts», der gehorsam war bis ans Kreuz (Phil 2,11).

sind Evangelisten und keine Werbeleute. Sie müssen das Evangelium kommunizieren. Wenn sie es aber klar und charmant, ehrlich und liebenswürdig, beharrlich und flexibel, professionell und persönlich engagiert tun, machen sie Werbung für die Kirche!

4.1.2 Mit den Menschen reden – nicht über sie!

Es ist nicht gleichgültig, mit welcher Motivation vom Auftrag der Kirche und *wie* über das Kerngeschäft der Kirche gesprochen wird. Mein Anliegen war es, zu zeigen, dass ein ökonomischer Kurzschluss aus theologischer Sicht und ein dogmatischer Kurzschluss aus ökonomischer Sicht problematische Folgen haben. Es zahlt sich für die Kirche nicht aus, wenn sie Liebe käuflich macht und Glauben zur Ware macht oder wie Ware anpreist. Und wenn eine Kirchenleitung ihren Auftritt vor den Auftrag stellt, treibt sie keine nachhaltige Unternehmenspolitik.

Die theologische Kritik der Religion als Tauschgeschäft hat Konsequenzen für die Kommunikationspolitik der Kirche. Spricht die Kirchen- oder Gemeindeleitung ihre Mitglieder als Kunden an, spricht sie ihnen den Glauben ab. Denn die Ökonomisierung der Sprache spiegelt zu offensichtlich die Entwertung wider, die mit der Marktläufigkeit religiöser Gefühle einhergeht. Es ist eine Sprache, in der man allenfalls *über* Menschen spricht, aber niemals *mit* ihnen, weil sie sich sonst für dumm verkauft vorkommen. Darum kann die Kirche ihr Wort gegen den Ökonomismus nur erheben, wenn sie als Non-Profit-Organisation eine Sprache spricht, die leiser ist als das Marktgeschrei. Die Kirche ist in der Marktwelt, aber sie soll nicht vom Markt abhängig werden; sie bedient sich der ökonomischen Vernunft, als täte sie es nicht – weil sie marktfähig sein soll, aber nicht marktförmig werden darf.⁴⁰

⁴⁰ In Anlehnung an 1 Kor 7,29.